

Entwicklungsstand, aktuelle Probleme und Aufgaben des Personalmanagements in Industriebetrieben der DDR

Lang, Rainhart; Lippert, Sieglind

Veröffentlichungsversion / Published Version

Sammelwerksbeitrag / collection article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Lang, R., & Lippert, S. (1990). Entwicklungsstand, aktuelle Probleme und Aufgaben des Personalmanagements in Industriebetrieben der DDR. In D. v. Eckardstein, O. Neuberger, C. Scholz, H. Wächter, W. Weber, & R. Wunderer (Hrsg.), *Personalwirtschaftliche Probleme in DDR-Betrieben* (S. 63-73). München: Hampp. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-410208>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Rainhart Lang, Sieglind Lippert*

Entwicklungsstand, aktuelle Probleme und Aufgaben des Personalmanagements in Industriebetrieben der DDR

Die Leistungskraft künftiger Unternehmen auf dem Gebiet der heutigen DDR wird in hohem Maße auch durch die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der Arbeitskräfte bestimmt. Die damit verbundenen Anforderungen an die Realisierung der Personalfunktion im Unternehmen erfordern eine grundlegende Neuprofilierung des Personalmanagements.

Ausgehend von empirischen Untersuchungen in Bereichen Sozialwesen und Personalwesen in Betrieben und Kombinatn der DDR bis 1989, einer langjährigen Zusammenarbeit mit Wissenschaftlern und Praktikern in einem Arbeitskreis "Leitung sozialer Prozesse" sowie Fallstudien zu den Wandlungsprozessen im Personalmanagement in Industriebetrieben der DDR werden der Entwicklungsstand, Probleme und Defizite in der Profilierung des Personalmanagements dargestellt und wesentliche Ursachen herausgearbeitet. Den Schwerpunkt bilden die Bereiche für Personal- und Sozialwesen - ihre Aufgaben und Grundzüge ihrer Arbeitsweise. Auf der Grundlage vorhandener, fortgeschrittener Lösungsansätze in einzelnen Betrieben sowie erkennbarer Trends im Umfeld werden Aufgaben für die Neuprofilierung des Personalmanagements formuliert und auftretende Probleme im Prozeß der Neuprofilierung benannt und bewertet.

1. Vorbemerkungen

Die Herangehensweise an Fragen des *Personalmanagements* erfolgte aus einer leitungswissenschaftlichen Perspektive, bei der vor allem die sozialen Aspekte der Leitung¹ wie Führungsverhalten, Mitarbeiterführung, aber auch Sozialplanung im umfassenden Sinne sowie Fragen der Mitwirkung der Arbeitskräfte an der Leitung und Planung im Mittelpunkt standen. Dieser Ansatz wurde vor allem durch die Organisationspsychologie und sowjetische Sozialplanungskonzepte beeinflusst.

* Doz. Dr. sc. Rainhart Lang, geb. 1953, KMU Leipzig, Sektion Wirtschaftswissenschaften, Mitglied im Arbeitsausschuß für Personalmanagement der Gesellschaft für Betriebswirtschaft und Unternehmensführung der DDR.

Arbeitsgebiete: Organisationssoziologie, Personalmanagement, betriebliche Sozialpolitik.

Dr. sc. Sieglind Lippert, geb. 1940, KMU Leipzig, Sektion Wirtschaftswissenschaften, Mitglied im Arbeitsausschuß für Personalmanagement der Gesellschaft für Betriebswirtschaft und Unternehmensführung.

Arbeitsgebiete: Personalmanagement, insbesondere Personalführung und Führungsverhalten.

1 In der DDR gab es in der relativ jungen Disziplin Leitungswissenschaft lange Zeit ein Nebeneinander von technisch-organisatorisch geprägten und sozialwissenschaftlich fundierten Ansätzen. Tendenzen zu einer verstärkten Integration sind etwa ab Mitte der 80er Jahre festzustellen.

Ausgangspunkt für die *empirischen Untersuchungen*² zur *Personalfunktion* war daher die Betrachtung des Betriebes als sozialem Organismus, als System von sozialen Strukturen und Beziehungen zwischen Individuen und Gruppen sowie ihren Wertorientierungen, Einstellungen und Verhaltensweisen. Die sich im Betrieb in Verbindung mit der Realisierung von Sachaufgaben vollziehenden Prozesse der Persönlichkeitsentwicklung, Gruppenentwicklung und Struktur- bzw. Beziehungsentwicklung wurden als *soziale Prozesse* gekennzeichnet. Die Leitung sozialer Prozesse vollzieht sich nach diesem Konzept über die arbeitsteilige Realisierung sozialer Leitungsaufgaben durch alle Leiter bzw. Führungskräfte und durch spezielle Leitungsorgane, die vor allem Querschnittsaufgaben im Sinne von unterstützenden Dienstleistungen und von übergreifenden Planungs- und Koordinierungsaufgaben wahrnehmen, sowie durch die in den Leitungsprozeß einbezogenen Mitarbeiter.

Der Ansatz ermöglichte eine ganzheitliche Betrachtung aller mit der *Personalfunktion* verbundenen Aufgaben.

2. Stand und Probleme des Personalmanagements in den Industriebetrieben der DDR bis zur Wende

Für das *Personalmanagement* in den *Industriebetrieben* der DDR bis zur Wende war kennzeichnend:

- ein hohes Maß an politik- und fremdbestimmten Handlungsvorgaben und Rahmenbedingungen;
- eine starke leitungsorganisatorische Zersplittung mit zunehmenden Koordinierungsproblemen;
- ein geringer Grad der *Professionalisierung*;
- eine operative, oft nur bei Konflikten reagierende und erfahrungsbegründete Herangehensweise an Personalaufgaben bei Dominanz von Versorgungs-, Betreuungs- und Verwaltungsaufgaben;
- eine geringe *Autorität* der *Personal- und Sozialbereiche*;
- eine Unterschätzung von sozialen Aufgaben der Personalführung durch eine Vielzahl der Leiter und Führungskräfte als Wert-, Qualifikations-, Zeit- und Bewertungsproblem.

Ein wesentlicher, den Handlungsspielraum des *Personalmanagements* erheblich einschränkender Tatbestand war die **politische Intervention und Rahmensetzung in Personalfragen** durch die SED.³ Ausgangspunkt dafür war eine Bewertung von Kaderfragen als Machtfragen, die ihren Ausdruck in entsprechenden Beschlüssen des ZK der SED zur Arbeit mit den Kadern fand (Kaderbeschlüsse 1977, 1986). Mikropolitisch wurde diese Intervention durch eine entsprechende Struktur der Personalbereiche, z. B. die Trennung von Kader- und Personalabteilung, durch Kaderkommissionen der Betriebsparteileitung mit erheblichen Kompetenzen für Personalauswahl und Personalentwicklung sowie -einsatz, insbesondere bei Führungspositionen, sowie durch bestimmte Regeln und Kriterien für Auswahl von Kadern, z. B. ein hoher

2 Aufgrund einschränkender gesetzlicher Bestimmungen zur Durchführung von Befragungen erfolgten die empirischen Untersuchungen vorrangig in Form von Fallstudien in verschiedenen Betrieben sowie durch Befragungen im Rahmen der Leiterweiterbildung.

3 Weitere einschränkende Rahmenbedingungen für das betriebliche Personalmanagement, auf die hier nicht näher eingegangen wird, stellten die arbeitsgesetzlichen Regelungen (Arbeitsgesetzbuch der DDR), die Beschäftigungsaufgaben und der durch Planaufgaben geringe Spielraum zur Gestaltung von Lohn- und Anreizsystemen sowie zur Arbeitsgestaltung dar.

Stellenwert von politischen Kriterien, und durch einen erheblichen Umfang an politischer bzw. politikorientierter Weiterbildung für alle Leiter und Mitarbeiter umgesetzt. Zu den negativen Wirkungen dieser Intervention gehörten u. a. eine Einengung des Handlungsspielraumes des Personalleiters bzw. des Direktors für Kader und Bildung, die Bestimmung ihrer Rolle als Umsetzungsgremium der Kaderpolitik der Partei und - indirekt - eine Entprofessionalisierung durch unzureichende fachliche Auslegung der *Personalfunktion*. Auf weitere Konsequenzen, z. B. die Einschränkung der Führungsfunktion der Leiter, ist noch einzugehen.

Der Grad der Einschränkung des Handlungsspielraumes der Personalarbeit im jeweiligen Betrieb war dabei in hohem Maße von der Orientierung des Betriebsleiters und seiner Machtposition gegenüber Betriebsparteileitung und Betriebsgewerkschaftsleitung abhängig, die von Betrieb zu Betrieb durchaus unterschiedlich ausgeprägt war. Das erklärt die z. T. trotzdem vorhandenen Freiräume für eine wissenschaftlich fundierte Ausgestaltung der Personalarbeit.

Kennzeichnend für viele Betriebe war die **leitungsorganisatorische Zersplitterung der Personalfunktion**. Ausgehend von weitverbreiteten Arbeitsdirektoraten erfolgte in vielen Betrieben eine weitere Differenzierung in funktionale Ressorts. Besonders die Zuordnung von Arbeits- und Sozialökonomie zum Direktor für Ökonomie und der Aufbau von Direktoraten für Kader und Bildung sowie die in den letzten Jahren in vielen Großbetrieben vorgenommene Gründung eigenständiger Bereiche für Sozialwesen waren wesentliche Maßnahmen in dieser Richtung, wobei der Grad der Zersplitterung und die konkreten Lösungen der Zuordnung in hohem Maße vom Industriezweig und z. T. vom jeweiligen Kombinat abhängig waren und zu einer unterschiedlichen Durchsetzung von branchenspezifischen Rahmenstrukturen führten.⁴ So existiert in einzelnen Betrieben nach wie vor eine hohe Konzentration von Personal- und Sozialaufgaben, z. B. in Direktoraten für Kader, Arbeit und Bildung oder Arbeit, Bildung und Sozialwesen, die mit Personalressorts in der BRD vergleichbar ist (Wagner 1989, S. 181). Andererseits war in Großbetrieben der metallverarbeitenden Industrie eine Zersplitterung der Aufgaben auf 3 - 4 Fachbereiche keine Seltenheit (vgl. Abb. 1). Unter solchen Bedingungen war die Durchsetzung einer einheitlichen Personal- und Sozialpolitik im Unternehmen erheblich eingeschränkt.

Die Programme zur Entwicklung der Arbeits- und Lebensbedingungen und zur Kaderentwicklung sowie die Planteile zur Arbeitskräfteplanung und Planung der Arbeits- und Lebensbedingungen und die Vereinbarungen im Betriebskollektivvertrag⁵ als potentielle Instrumente der Koordinierung konnten dieser Rolle unter Bedingungen zunehmender Ökonomisierung und Ausprägung funktionaler Ressortinteressen in den 80er Jahren immer weniger gerecht werden, zumal ihre Qualität sehr unterschiedlich war (zur Einschätzung vgl. Lang 1987, S. 42 ff.).

Im Gegensatz zu technischen Bereichen und selbst zu Bereichen wie Ökonomie und Absatz war und ist der **Grad der Professionalisierung in Personal- und Sozialbereichen** sehr gering. Das findet seinen Ausdruck in der Qualifikationsstruktur dieser Bereiche, die in der Regel den geringsten Anteil an Hoch- und Fachschulabsolventen aller funktionalen Bereichen aufweist. Außer vereinzelt im Bereich Bildung eingesetzten Pädagogen sind kaum sozialwissenschaftlich ausgebildete Mitarbeiter tätig (vgl. Lang/Lippert 1986, S. 51).

5 Die gesetzlichen Grundlagen der genannten Instrumentarien finden sich im Arbeitsgesetzbuch der DDR (1977), der Anordnung über die Ausarbeitung langfristiger Konzeptionen (1984) und der Planungsordnung für 1986 - 1990 (1985, 1987).

Abb. 1: Typische Aufgaben bei der arbeitsteiligen Leitung der sozialen Entwicklung im Stammbetrieb von Kombinat (nach Lang/Lippert 1986, S. 31 f.)

	Struktureinheit
- Planung, Analyse und Gestaltung der Entwicklung der Arbeits- und Lebensbedingungen	S
- Planung und Kontrolle der Verwendung des Kultur- und Sozialfonds	S
- Planung, Abrechnung und Sicherung der Arbeiterversorgung	S
- Sicherung der Durchführung der sozialen Betreuung spezieller Werkstätigengruppen (Rentner, Frauen, Schichtarbeiter, kinderreiche Familien u. a.), einschließlich Kinderbetreuung	S
- Planung, Koordinierung und Organisation kultureller Aktivitäten, in Verbindung mit dem Territorium sowie Leitung eigener Einrichtungen (Kulturhäuser, Bibliotheken usw.)	S bzw. K
- Planung und Organisation der sportlichen Aktivitäten	S bzw. K
- Planung, Analyse und Sicherung der Durchführung bzw. Koordinierung der gesundheitlichen Betreuung in Verbindung mit Betriebspolikliniken bzw. Einrichtungen des Territoriums	S
- Planung, Koordinierung und Sicherung der Durchführung des Ferienwesens, einschließlich Leitung eigener Ferien- und Erholungseinrichtungen, ggf. in Abstimmung mit dem Territorium	S
- Koordinierung der betrieblichen Aktivitäten bei der Wohnraumlentung und -vergabe mit dem Territorium	S
- Koordinierung des Berufsverkehrs mit den Territorien	S
- Planung und Analyse der Entwicklung von Berufs- und Qualifikationsstrukturen	K
- Planung, Koordinierung und Sicherung der Durchführung der Aus- und Weiterbildung (Berufsschulen, Betriebsakademien u. ä.)	K
- Planung, Analyse und Koordinierung von Aktivitäten der staatlichen Frauen- und Jugendpolitik	K
- Planung, Analyse und Kontrolle der Kaderentwicklung für Nachwuchs- und Reservekader, Auslandskader usw.	K
- Planung und Analyse der Personalentwicklung einschließlich Sicherung der Betreuung ausländischer Werkstätiger u. ä.	K
- Planung, Analyse, Koordinierung und Sicherung der Arbeit mit den Neuerern, Neuererkollektiven, Ratio-Kollektiven, Vorschlagswesen	T
- Planung, Analyse und Sicherung der Realisierung von Umweltschutzmaßnahmen	T
- Planung, Analyse und Kontrolle des Niveaus der Arbeitsorganisation	T
- Leitung der Erarbeitung von Wettbewerbsprogrammen, Planung und Kontrolle der Initiativentwicklung der Werkstätigen, Organisation und Sicherung der Durchführung von Leistungsvergleichen und Erfahrungsaustausch	Ö
- Planung und Analyse der materiellen und ideellen Stimulierung (Lohn, Prämien, Auszeichnungen usw.) u.ä.	Ö
- Planung, Analyse, Kontrolle und zielgerichtete Beeinflussung der Nutzung des Arbeitsvermögens (Schichtarbeit, Krankenstand, unentschuldigtes Fehlen u. a.)	Ö
- Planung, Analyse und Kontrolle des Gesundheits-, Arbeits- und Brandschutzes	LS

Die Zuordnung wurde entsprechend der dominierenden Aufgabenverteilung vorgenommen. Dabei ist:

Struktureinheit K = Kader/Bildung
S = Sozialwesen

T = Technik

ÖA = Arbeitsökonomie
LS = Sicherheitsinspektion

Typische Karrierepfade von Kader- und Personalleitern verliefen über Funktionen in Partei, Jugendorganisation oder Gewerkschaft. Auch ehemalige Offiziere waren häufig in diesen Positionen anzutreffen. Eine Ursache dafür ist in den o.g., überwiegend politisch definierten Rollen von Kader- und Personalleitern zu sehen. Zugleich liegt dem jedoch auch eine grundlegende Unterschätzung der sozialen Aufgaben und Probleme im Betrieb zugrunde; die *soziale Rolle* wurde der Gewerkschaft zugeschrieben⁶, und sozialwissenschaftliche Erkenntnisse, soziale Fähigkeiten und Kompetenzen wurden in der Stellenklassifizierung nur gering bewertet. In Verbindung mit der generellen Unterbewertung geistiger Arbeit schränkte dieser Mechanismus die Möglichkeit zur Beschäftigung sozialwissenschaftlicher Spezialisten erheblich ein. Die Folge war, daß selbst der unzureichende Anteil von Planstellen für Hoch- und Fachschulkader in *Personal- und Sozialbereichen* oft nicht mit entsprechend qualifizierten Arbeitskräften zu besetzen war.

Abb. 2: Charakteristische Rollenverteilung und Rollenorientierung der Träger des Personalmanagements in den DDR-Betrieben vor der Wende.

Träger des Personalmanagements	Rollenorientierung dominierend begleitend		Defizite aus der Rollenverteilung und -orientierung
Betriebsleitung	technisch-ökonomisch	politisch	- soziale Rolle unterrepräsentiert, kein Bereich mit dominierender sozialer Rolle - Politisierung der Unternehmensführung
einzelne Leiter	technisch-ökonomisch	politisch	- Fehlen eines sozialen Rollenverständnisses - kaum Auswahl nach Sozialkompetenz - Politisierung der Leiterrolle
Bereich Kader/Bildung	politisch	sozial	- Politisierung und Entprofessionalisierung - Auslegung der sozialen Rolle als Betreuung - Qualifikationsdefizite
Bereiche Arbeits- u. Sozialökonomie (Ökonomie)	ökonomisch	sozial	- Ökonomisierung der Personalfunktion - Auslegung der sozialen Rolle als Betreuung
Bereich Arbeitsorganisation (Technik)	technisch	ökonomisch	- Ableitung der Arbeitsorganisation aus dem technisch Machbaren, kaum Humanziele bzw. nachgeordnet
Gewerks.-leitung	sozial	politisch	- Auslegung der sozialen Rolle als Betreuung
Parteileitung	politisch	-	- makropolitisch begründete Intervention in d. Bereiche und die Unternehmensleitungen

Die bereits konstatierte, überwiegend operative Arbeitsweise einer Personalverwaltung und -betreuung ist ein wesentliches Resultat der bisher dargestellten Probleme. Dabei orientierte sich die Arbeit in den meisten Betrieben vorrangig an den arbeitsgesetzlich geforderten und

6 Zur bisherigen Rollenverteilung zwischen den Trägern des Personalmanagements in Betrieben der DDR vgl. Abbildung 2.

im Plan bzw. durch Auflagen vorgegebenen Aktivitäten. Damit verbunden war auch das Festhalten an einer *betrieblichen Sozialpolitik*, die vor allem auf Betreuungsaufgaben und Bedingungen des Arbeitsumfeldes fixiert war. Trotz nachgewiesener Bedeutung der Gestaltung des Arbeitsinhaltes und veränderter Bedingungen für die Motivation der Mitarbeiter führte die Ökonomisierung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen der *Industriebetriebe* in den 80er Jahren nicht zu einer Umorientierung und strategischen Ausrichtung der Arbeitsweise der entsprechenden Fachbereiche. Vielmehr wurde der Gestaltungsspielraum der Betriebe weiter eingeengt und damit die operative Arbeitsweise erweitert reproduziert.

Ein *Personalmanagement* im Sinne aktiver Prozeßgestaltung war und ist somit nur schwach ausgeprägt und inhaltlich nur unzureichend auf die Schwerpunkte der Individualisierung und Flexibilisierung, der Personalentwicklung und -aktivierung sowie des Arbeitszeitmanagements ausgerichtet (Scholz 1990, S. 40 f.; Töpfer/Poersch 1989, S. 75 ff.; Hentze 1989, S. 20 ff.).

Die auf Personalverwaltung ausgerichtete Arbeitsweise widerspiegelte sich in der Mehrzahl der Betriebe in einer funktionalen Gliederung der *Personal- und Sozialbereiche*. Lediglich in Großbetrieben ließen sich innerhalb der Personalabteilungen Ansätze zu einer Differenzierung nach Mitarbeitergruppen (Arbeiter, Angestellte) erkennen (vgl. Abb. 3 und 4)

Abb. 3: Grobstruktur eines Fachdirektorates Sozialwesen im Stammbetrieb eines Maschinenbaukombinates (Stand 1855)

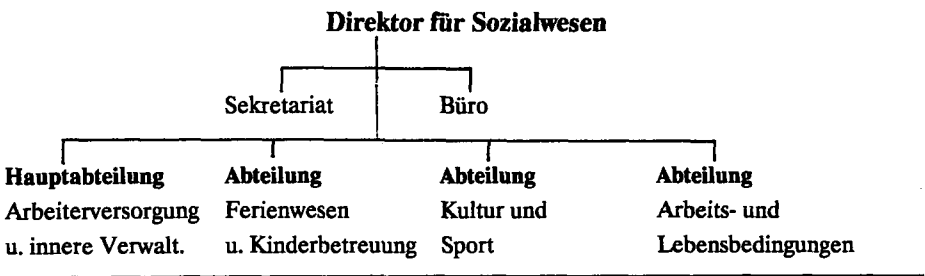
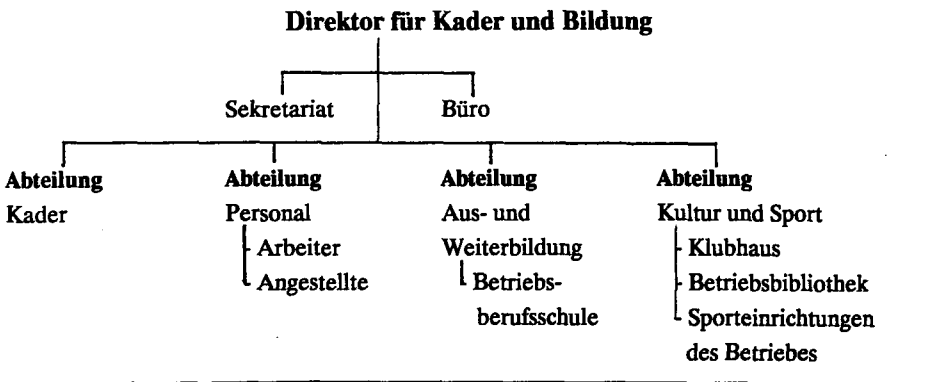


Abb. 4: Grobstruktur eines Fachdirektorates Kader und Bildung in einem Maschinenbaubetrieb (Stand 1855)



Trotz großen Datenanfalls dominierte in vielen Bereichen für Personal- und Sozialwesen eine manuelle Aufgabenbearbeitung. Die Rechnerunterstützung beschränkte sich meist auf die Bereitstellung von Rechnerausdrucken aus den Großrechnerprojekten für Arbeitszeit- und Lohnfassung und -berechnung sowie die Nutzung von Datenspeichern mit Stammdaten der Arbeitskräfte.

Der Einsatz dezentraler Technik steht in den meisten Betrieben noch am Anfang. Es überwiegt die Nutzung von Standardsoftware für Textverarbeitung, Kalkulation und vor allem für Datenbankarbeit (REDABAS bzw. d'Base).

Die *Autorität der Personal- und Sozialbereiche* war und ist in der Mehrzahl der Betriebe gering. Bei einer Untersuchung in einem größeren *Industriekombinat* äußerten z. B. ca. 40% der befragten Leiter anderer Fachbereiche, daß sie das Fachdirektorat für Sozialwesen nicht als gleichberechtigten Partner ansehen (Lang/Lippert 1986, S. 41).⁷ Eine Folge dieser Haltung ist z. B. der unzureichende Einfluß von *Personal- und Sozialbereichen* bei strategischen Entscheidungen und die geringe Akzeptanz von Gestaltungsempfehlungen und Vorschlägen dieser Bereiche. So werden soziale Kriterien, die auf eine motivationsfördernde Gestaltung der Arbeitsbedingungen abzielen, häufig nicht a priori in die Gestaltung einbezogen; Personalentwicklungs- und Sozialprojekte werden, wenn überhaupt, meist im nachhinein erarbeitet.

Die *Unterschätzung von sozialen Aufgaben der Personalführung* durch viele Leiter ist ein Ergebnis fehlender sozialwissenschaftlicher Qualifikation, unzureichender Berücksichtigung der Sozialkompetenz bei der Auswahl der Leiter, einer durch die Bewertungsmaßstäbe für erfolgreiche Tätigkeit vor allem auf die kurzfristige Bewältigung von Sachaufgaben gerichteten Leistungsbewertung und des hohen Zeitdrucks durch starke Überzentralisierung innerhalb der Leitungshierarchie der Betriebe.

Da zugleich einheitliche Orientierungen für die Personalführung in der Mehrzahl der Betriebe fehlen, bleibt die Wirkung von einzelnen Beispielen beschränkt.

Produktive Ansätze für ein wissenschaftlich fundiertes und ganzheitliches *Personalmanagement* in den *Industriebetrieben* der DDR waren vor allem mit Versuchen zur Umsetzung von *Sozialplanungskonzepten* z. B. Winkler/Tietze/Schmunk (1972), Adler (1973), Kulak (1976) verbunden. Sie wurden besonders in Betrieben mit speziellen sozialen Anforderungen, z. B. ESDA Thalheim, GISAG-Kombinat Leipzig (Lang 1980) unternommen. Im weiteren gehörten dazu u. a. auch das Mansfeld-Kombinat, das Kombinat Trikotagen Karl-Marx-Stadt und die Leuna-Werke (Leitfaden 1988 und Sozialpolitik 1988).

Die Herangehensweise in den einzelnen Betrieben war zwar von der Situation geprägt differenziert; dennoch lassen sich Gemeinsamkeiten hervorheben. Sie bestehen vor allem in

- der Schaffung spezieller Funktionsstellen mit analytisch-konzeptionellen und koordinierenden Aufgaben (Abteilungen, Stäbe für soziale Analyse oder Sozialplanung),
- der Etablierung spezieller Organisationsformen zur Koordinierung und Durchsetzung von sozialen Programmen (z. B. Arbeitsgruppen, Arbeitskreise zur Leitung sozialer Prozesse),
- der regelmäßigen, sozialwissenschaftlich fundierten Analysetätigkeit,
- der ganzheitlichen und strategischen Herangehensweise,
- einer engen Kooperation mit wissenschaftlichen Einrichtungen.

⁷ Das gilt im wesentlichen auch für die Direktorate Kader und Bildung, obwohl die Einflußmöglichkeiten als Träger der politischen Rolle größer waren. Eine höhere Autorität hatten vor allem die o.g. Direktorate für Kader, Arbeit und Bildung.

Wesentliche Probleme dieser Konzepte bestanden im z.T. vorhandenen Nebeneinander offizieller Planung und langfristiger Sozialkonzepte, ihrer Abhängigkeit von Personen (engagierte Führungskräfte und Spezialisten) sowie ihrer oft geringen ökonomischen Wirksamkeit bezogen auf kurzfristige Planerfüllung.

Das erklärt auch, warum ein größerer Teil dieser Versuche den Ökonomisierungstrends der 80er Jahre zum Opfer gefallen sind.

3. Personalmanagement im Umbruch - Probleme, aktuelle und perspektivische Aufgaben

Die tiefgreifenden politischen, wirtschaftlichen und sozialen Veränderungen der letzten Monate haben auch zu vielfältigen Auswirkungen auf die Praxis des *Personalmanagements* in den *Industriebetrieben* der DDR geführt. Die im folgenden darzustellenden Probleme und Aufgaben sind dabei stets vor dem Hintergrund einer, von der Dimension her einmaligen Umwandlung von staatlichem Eigentum in privates Eigentum, der Transformation einer zentralisierten in eine dezentralisierte Wirtschaft, der Existenzprobleme vieler *Industriebetriebe*, der Problematik der Übernahme eines völlig neuen, sehr umfangreichen und hochkomplizierten Rechtssystems, insbesondere auch auf dem Gebiet der Arbeits- und Sozialgesetzgebung sowie den dafür erforderlichen, grundlegenden Veränderungen in den *Denk- und Verhaltensweisen* von Leitern und Mitarbeitern zu sehen.

Als wesentliche, aktuelle **Tendenzen und Probleme** des *Personalmanagements* in den *Industriebetrieben* lassen sich abheben:⁸

1. Es gibt Tendenzen einer, meist schrittweise vollzogenen, organisatorischen Zusammenfassung verschiedener Bereiche, die die *Personalfunktion* realisieren.

Ausgangspunkt ist die Zusammenlegung von Arbeitsökonomie und Kader/Bildung zu Personalbereichen. Dieser Schritt ist in einer größeren Zahl von Betrieben bereits vollzogen.

Weitere Integrationsschritte betreffen den Bereich Sozialwesen sowie z.T. die Arbeitsorganisation und das Vorschlagswesen. Umstritten ist z. Z. die Zuordnung der Lohnabrechnung. Hier wird es voraussichtlich, wie auch bei der Arbeitsorganisation, verschiedene Eingliederungen geben. Als Hauptproblem kristallisiert sich heraus, daß mit dem Zusammenschluß der Bereiche in der Regel keine Neuordnung der zu realisierenden Funktionen erfolgt und die vorhandenen, überwiegend funktionalen Strukturen erhalten bleiben, unabhängig von der jeweiligen Situation des Betriebes.

2. Es gibt eine Tendenz zur Auslagerung von personalwirtschaftlichen Funktionen, z.B. von Aus- und Fortbildung, Sozialleistungen des Betriebes. Dabei kommt es in einigen Extremfällen zur Auflösung von Personalabteilungen; die unbedingt erforderlichen Aufgaben sollen durch Mitarbeiter anderer Bereiche des Büros und durch die Geschäftsführung selbst wahrgenommen werden. So begrüßenswert solche Tendenzen - Personalfragen als Führungsfragen und Aufgabe der Linienleiter zu entwickeln, die Personalarbeit auch unter dem Gesichtspunkt der Kosten zu sehen, Abbau von Verwaltung - auch seien mögen, in vielen Fällen liegt den Entscheidungen ein kurzsichtiges, auf schnelles Einsparen "überflüssiger" Aufwendungen gerichtetes Denken zu-

⁸ Dazu laufen gegenwärtig empirische Untersuchungen, die die sich vollziehenden Wandlungsprozesse erfassen sollen. Bei den dargestellten Tendenzen und Problemen handelt es sich um erste Ergebnisse.

grunde. Das wird auch dadurch erhärtet, daß die Entscheidungen zur Auslagerung und externen Realisierung der jeweiligen *Personalfunktion* häufig nicht durch eine gründliche Analyse der Möglichkeiten für eine qualitativ hochwertige und kostengünstige Realisierung im Umfeld des Unternehmens vorbereitet werden (vgl. auch Arbeitsstandpunkt 1990, S. 3).

3. Es überwiegen *Denk- und Verhaltensweisen* in den Unternehmen, die auf das Kopieren, Anpassen und Übernehmen von Strukturen, Arbeitsweisen etc. ausgerichtet sind. Der Verlust und das Aufgeben eigener Identität und das Fehlen von gewohnten Orientierungsmustern führt zur Unsicherheit und zur Suche nach neuen Orientierungen, z. T. deren kritikloser Übernahme ohne Beachtung der völlig anderen Entstehungs- und Existenzbedingungen. Zugleich ist eine Ausrichtung der Vorstellungen der Leiter von "Führung" und der ihnen zugrunde liegenden Menschenbilder auf autoritäre Konzepte feststellbar; verbunden mit einer Unterschätzung der Human-Ressourcen durch die Geschäftsleitung und einer weit verbreiteten Sichtweise, die das Personal vor allem als Objekt und Kostenfaktor (vgl. Neuberger 1990, S. 23 ff.) sieht.

4. Die in den Betrieben dominierenden Personalstrategien⁹ sind auf den Personalabbau gerichtet.

Betriebe, die an Konsolidierungsstrategien festhalten, gefährden häufig den Bestand des Unternehmens insgesamt, wenn nicht gleichzeitig tragfähige Konzepte für Produktion und Absatz marktfähiger Erzeugnisse entwickelt werden. Ein weiteres Hauptproblem besteht in der Kurzsichtigkeit, mit der der Personalabbau zum Teil betrieben wird und bei dem die Personalentwicklung in Richtung auf neue Einsatzfelder und eine höhere Flexibilität im Einsatz der Arbeitskräfte als Strategie oft unterschätzt und trotz vorhandener Möglichkeiten und Chancen zu wenig genutzt wird.

5. Ein wesentliches Problem besteht gegenwärtig in den vorhandenen Machtstrukturen im Unternehmen.

Die Wiederbelebung autoritärer Konzepte und eine spürbare Zentralisierung von Entscheidungen einerseits und ein weitestgehendes Fehlen von etablierten, qualifizierten und aktiven Personalvertretungen andererseits haben zu einem Machtungleichgewicht geführt und erschweren die Herausbildung eines partizipativen *Personalmanagements*. Für die Ausgestaltung der Rolle des Personalleiters als Mittler zwischen Mitarbeitervertretung und Leitung ist jedoch eine ausgewogene Verteilung der Macht im Unternehmen von besonderer Bedeutung und anzustreben.

6. Mit der Tendenz zum Abbau auch in den Personalbereichen ist zugleich eine Abwehrhaltung gegenüber qualifizierten Bewerbern von außen erkennbar. Auf Grund der unzureichenden Qualifikation in den Personalbereichen und der traditionellen Ausprägung der *Personalfunktion* ist nach Einschätzung der Verfasser das Erreichen des unbedingt erforderlichen Qualitätssprunges in der Personalarbeit allein durch Qualifizierung des vorhandenen Mitarbeiterstammes nicht möglich.

Die genannten Tendenzen und Probleme implizieren eine Vielzahl von **aktuellen und perspektivischen Aufgaben** für eine nicht nur strukturelle, sondern vor allem inhaltliche Neugestaltung des *Personalmanagements* in den *Industriebetrieben* der DDR. Dabei geht es um solche Problemlösungen, die die aktuellen personalwirtschaftlichen Probleme der Betriebe in

⁹ Die operative Orientierung der Personalarbeit führt dazu, daß es sich bei den genannten Strategien um Handlungsmuster und nicht um bewußt formulierte und analytisch fundierte strategische Konzepte handelt.

der DDR mit Blick auf die zukünftigen personalwirtschaftlichen Anforderungen (vgl. u. a. Töpfer/Poersch 1989; Scholz 1990; Wagner 1989) lösen und dazu Erfahrungen der jeweiligen Betriebe einzubringen.

Schwerpunktaufgabe zur Qualifizierung der *Personalmanagements* in den *Industriebetrieben* ist die Entwicklung einer aktiven, ganzheitlichen Herangehensweise, die vor allem

- die Erarbeitung einer *Personal- und Sozialstrategie* des Unternehmens als Grundlage für eine an langfristigen Zielen des Unternehmens orientierte *Personalpolitik* und Ausdruck einer generellen strategischen Ausrichtung der Personalarbeit,
- die Rationalisierung der operativen Arbeit durch Schaffung einer einheitlichen Informationsbasis und den verstärkten Einsatz von Rechentechnik im Bereich und
- die *Professionalisierung* der Personalarbeit durch entscheidende Erhöhung des Qualifikationsniveaus der Mitarbeiter im *Personal- und Sozialbereich* insbesondere durch Erhöhung der sozialwissenschaftlichen Qualifikation sowie durch verstärkten Einsatz von sozialwissenschaftlich ausgebildeten Spezialisten wie Psychologen und Soziologen und
- die Schaffung von Voraussetzungen für die qualifizierte Wahrnehmung der *Personalfunktion* durch alle Führungskräfte

einschließt.

Als ein wesentlicher Weg zur Neuprofilierung der Bereiche wird die Einstellung qualifizierter Mitarbeiter und die hierarchieübergreifende Qualifizierung aller mit der Realisierung der *Personalfunktion* beschäftigten Leiter und Mitarbeiter der entsprechenden Ressorts angesehen. Neben der Kenntnisvermittlung sollte besonders die Erarbeitung eines gemeinsamen Gesamtkonzeptes, von Führungsgrundsätzen und Leitlinien der *Personalpolitik* stehen. Im weiteren ist eine Qualifizierung zu den einzelnen Teilfunktionen sowie die Vermittlung der Grundsätze an alle Leiter des Unternehmens zweckmäßig (vgl. Arbeitsstandpunkt 1990).

Die Wirksamkeit dieser Maßnahmen erfordert Veränderungen im Umfeld, wie die Schaffung stabiler rechtlicher und tariflicher Rahmenbedingungen, aber auch Veränderungen im Unternehmen, wie stabile strukturelle Verhältnisse und Aufgabenzuordnungen, die stärkere Beachtung der Sozialkompetenz bei der Auswahl der Leiter. Entscheidend sind jedoch Veränderungen in den z. T. noch zentralistisch geprägten *Denk- und Verhaltensweisen*. Dabei kann eingeschätzt werden, daß die Veränderung zu neuen marktwirtschaftlichen *Denk- und Verhaltensweisen* der Leiter und Mitarbeiter in den Personalbereichen - wie aller Leiter im Unternehmen - ein langwieriger Prozeß ist, der nicht mit der Installierung neuer Strukturen und Managementtechniken abgeschlossen ist, sondern der kritischen Verarbeitung von Fehlern, des Sammelns neuer Erfahrungen, des Suchens und Findens einer eigenen neuen Identität bedarf. Dieser Prozeß ist zugleich eine Herausforderung an die sozialwissenschaftlich orientierte Personalforschung.

4. Literatur

Adler, F.: Planung sozialer Prozesse. Verlag Die Wirtschaft, Berlin 1973

Anordnung über die Ausarbeitung langfristiger Konzeptionen zum Einsatz und zur effektiven Nutzung des gesellschaftlichen Arbeitsvermögens mit der Richtlinie zur Ausarbeitung von langfristigen Konzeptionen zum Einsatz und zur effektiven Nutzung des gesellschaftlichen Arbeitsvermögens. In: GBl. - S. 1984, Nr. 1020/1n

Arbeitsgesetzbuch der DDR vom 16.6.1977. In: GBl. I Nr. 18, S. 185

- Arbeitsstandpunkt zur Profilierung des Personal- und Sozialwesens in Unternehmen der DDR. Gesellschaft für Betriebswirtschaft und Unternehmensführung, Arbeitsausschuß Personalmanagement. Leipzig/Merseburg, April 1990
- Autorenkollektiv: Kurzer Leitfaden für soziologische Arbeit im Betrieb. In: Aus der Praxis für die Praxis - Arbeitswissenschaftliche Beiträge. ZFA Dresden (1988)
- Autorenkollektiv: Sozialpolitik im Betrieb. Verlag Die Wirtschaft, Berlin 1988
- Beschluß des Sekretariats des ZK über die Arbeit mit den Kadern vom 7.6.1977. In: Neuer Weg. Berlin 32 (1977) 13, Beilage. Beschluß zum Bericht der Bezirksleitung der SED Gera über "Erfahrungen bei der Auswahl, Entwicklung und Befähigung der Kader zu Verwirklichung der Beschlüsse des XI. Parteitages der SED", Beschluß des Politbüros des ZK der SED vom 30.9.1986. In: Neuer Weg. Berlin 41 (1986) 20, S. 784, Beilage
- Hentze, J.: Personalwirtschaftslehre. Bern u.a. 1989
- Kulak, W.: Theoretische und methodische Probleme der Organisation und Leitung sozialer Prozesse im Betrieb. Forschungsbericht. KMU Leipzig 1976
- Lang, R.: Erfahrungen, Probleme und Gestaltungsrichtungen der Leitung sozialer Prozesse im Industriebetrieb. In: Beiträge zur Lehre und Forschung der KMU Leipzig, Heft (1981) 12, S. 151 - 155
- Lang, R.: Leitungstheoretische Grundlagen, leitungs- und informationsorganisatorische Voraussetzungen der Planung der sozialen Entwicklung in Industriekombinaten. - Leipzig, Karl-Marx-Universität, Sektion Wirtschaftswissenschaften, Dissertation B, 1987
- Lang, R.; Lippert, S.: Die rationale Gestaltung der Aufgaben und Arbeitsweise von Fachorganen Sozialwesen zur Leitung sozialer Prozesse in Industriekombinaten. In: Beiträge zur Lehre und Forschung, KMU Leipzig (1986) 22, S. 34 f.
- Neuberger, O.: Personalpraxis im Spannungsfeld von Objektivität, Intersubjektivität und Subjektivität. In: Zeitschrift für Personalforschung (1990) 1, S. 23 - 28
- Planungsordnung für 1986 - 1990: Anordnung über die Ordnung der Planung der Volkswirtschaft der DDR 1986 bis 1990. Teil N. GBl. - S. 1987, Nr. 1190/1n (neufassung) und P. GBl. - S. 1985, Nr. 1190 p
- Scholz, Ch.: Personalwirtschaft im Spannungsfeld von Verhaltens- und Informationsorientierung. In: Zeitschrift für Personalforschung (1990) 1, S. 37 - 54
- Töpfer, A.; Poersch, M.: Aufgabenfelder des betrieblichen Personalwesens für die 90er Jahre. Neuwied, Frankfurt/M. (1989)
- Wagner, D.: Zentralisation oder Dezentralisation der Personalfunktion in der Unternehmung. In: ZFO (1989) 3, S. 179 - 185
- Winkler, G./ Tietze, G./ Schmunk, G. (Hg.): Sozialpolitik, Betrieb, Gewerkschaften. Verlag Tribüne, Berlin 1972